

A ascensão ou queda de uma marca nas mãos do novo consumidor: um Estudo de Caso da Americanas.com

Erika Camila Buzo Martins

Fundação Herminio Ometto - erikabuzo_ct@yahoo.com.br

Nathalie Gomes Julio

Fundação Herminio Ometto - nathia_pink@hotmail.com

RESUMO

O objetivo desse estudo é compreender a contribuição do consumidor atual para a ascensão ou queda de uma marca e analisar de que maneira as atitudes de uma empresa também podem influenciar esse aspecto. Pretende-se demonstrar que os gestores devem ficar atentos, em tempo integral, no que se refere ao modo como a imagem da marca está sendo vista pelo público-alvo, principalmente pela *internet*, e que as empresas líderes devem evitar a situação de comodidade. Para o aprofundamento desse assunto, foi realizado um estudo de caso da empresa Americanas.com, utilizando-se como método o levantamento bibliográfico, o registro de materiais de comunicação de massa e a análise de dados. Ao final, foi possível verificar o fortalecimento do consumidor, devido ao acesso às mídias sociais e sites especializados em reclamações, e que uma única empresa não é capaz de influenciar o desempenho do varejo virtual como um todo.

Palavras-chave: comércio eletrônico, e-consumidor, confiabilidade da marca.

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the contribution of the new consumer to the ascension or falling of a brand and to analyze how the attitudes of a company may also influence this aspect. It's intended to demonstrate that managers should be alert, full time, about how the brand image is being viewed by the target, mainly by internet, and that business leaders should avoid being easygoing at all costs. To deepen this issue it was made a study case of the company Americanas.com, using methods such as the bibliography, the registration of mass communication materials and data analysis. At the end, it was possible to check the consumer's strength due to access to social medias and websites specializing in claims, and that a single company can't influence the performance of virtual retail as a whole.

Keywords: e-commerce, e-consumer, reliability of the brand

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo demonstrar de que maneira o consumidor atual e as atitudes de uma empresa podem influenciar a ascensão ou queda de uma marca. Seu nome é sua identidade, e manchar sua reputação significa perder a confiança e o respeito, não apenas de seus clientes atuais e potenciais, mas também de seus fornecedores, parceiros e acionistas.

Hoje é uma realidade que o consumidor pode adquirir quase tudo por meio da *internet*, além de realizar comparações entre empresas, comprando no local que lhe ofereça as melhores vantagens, ampliando, assim, o alcance da concorrência. Isso trouxe uma necessidade de quebra de paradigmas, e as empresas devem buscar soluções que proporcionem ao público atual um atendimento único e encantador (MITCHELL, 2007).

Ao mesmo tempo em que as lojas virtuais trouxeram inúmeros benefícios, tanto aos clientes quanto às empresas, a distância física ainda é uma barreira a ser transposta, pois gera insegurança, principalmente no que se refere aos dados pessoais informados e à entrega do produto, uma vez que o pagamento é antecipado e não há certeza de sua existência física em estoque, fazendo com que o consumidor fique dependente apenas de uma promessa. Por isso, é extremamente importante que a empresa saiba administrar adequadamente as informações, inclusive seus níveis de estoque, evitando a frustração do cliente e, conseqüentemente, a publicidade negativa gerada por reclamações.

O novo consumidor tem a tecnologia a seu favor e, com as informações à sua disposição a qualquer momento, torna-se fácil conhecer de maneira mais profunda o que é oferecido pelas empresas. Além disso, quando a expectativa do consumidor *on-line* não é atendida, a probabilidade de sua frustração se espalhar para uma gama enorme de conhecidos e desconhecidos se torna muito maior, principalmente com a facilidade de acesso às mídias sociais, como o *Facebook*, o *YouTube* ou *sites* especializados em opiniões de consumidores, como o *E-bit*, empresa que oferece informações sobre o comércio eletrônico, e o *Reclame Aqui*, *site* que permite ao consumidor realizar reclamações quando não consegue ter sua solicitação atendida por uma empresa. Esses recursos podem ser grandes aliados das organizações, desde que elas saibam utilizá-los a seu favor.

As leis atuais também são grandes aliadas do consumidor. Com o Código de Defesa do Consumidor e o acesso ao Procon, todos podem obter conhecimento sobre seus direitos, o que, conseqüentemente, torna os consumidores mais exigentes em relação à qualidade dos produtos, aos serviços oferecidos e ao atendimento prestado.

Com o aumento do senso crítico dos clientes e a entrada de consumidores das novas gerações (Y e Z), os grandes varejos virtuais se veem obrigados a sair de sua zona de conforto e a buscar alternativas mais adequadas para atender às expectativas desse novo público. Oferecer o trivial já não é o suficiente, e as empresas que visam atingir a liderança no segmento em que atuam devem se empenhar cada vez mais para conhecer profundamente os desejos e as necessidades dos clientes atuais e potenciais. Além disso, devem investir incessantemente em mão de obra especializada, na melhoria de suas

operações e buscar alianças estratégicas que contribuam para o fortalecimento da marca no mercado.

Para compreender melhor esse cenário, foram realizados estudos fundamentados em levantamento bibliográfico e materiais de comunicação de massa, e uma observação do comportamento da empresa Americanas.com, com o intuito de identificar se as atitudes de uma empresa podem afetar a confiabilidade não somente de sua própria marca, mas do varejo virtual como um todo. Para a demonstração de alguns pontos que podem influenciar negativamente uma marca, foi realizada a simulação de um pedido na loja virtual www.americanas.com.br.

A seguir serão apresentados dois tópicos que abordam todo o referencial teórico a respeito da marca e os aspectos que podem influenciá-la, o uso do *e-commerce* como canal de vendas e o perfil do novo consumidor, principalmente o chamado *e-consumidor*, que são as pessoas que adquirem produtos e serviços por meio da *internet*.

Posteriormente serão demonstrados os métodos utilizados na pesquisa, a apresentação do estudo de caso da Americanas.com, a análise dos resultados das atitudes da empresa frente às expectativas de seus clientes, encerrando com a conclusão do que foi possível identificar e compreender com este trabalho, além da sugestão de um tema para abordagem futura.

2 FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR A IMAGEM DA MARCA

As empresas obterão do mercado respostas de acordo com a percepção da marca pelo público-alvo. Qualquer falha poderá colocar a reputação da empresa em risco e o cliente não irá perdoar.

A marca define aos clientes o que é a empresa e quais produtos/serviços ela oferece. É utilizada para diferenciar uma empresa de outra ou um produto de outro. Além disso, a marca pode agregar valor, demonstrando aos clientes as vantagens, por exemplo, de se comprar em uma loja e não em outra. Dessa forma, é utilizado um nome, escrito com características que facilitem a sua lembrança pelos consumidores e, geralmente, é associado a uma figura ou símbolo que enriqueça o *design*, tornando a marca especial e única (KOTLER e KELLER, 2006, p. 269).

A marca serve também para ajudar no rastreamento de produtos, na organização de estoques e registros contábeis. Além disso, protege a empresa contra a cópia de suas criações (por meio do registro de marcas, patentes e direitos autorais) e demonstra ao consumidor o nível de qualidade da empresa, produto ou serviço, e, se ele for conquistado, será um meio de divulgação altamente eficaz e isento de custo. Com a fidelização do cliente, a empresa consegue prever precisamente a demanda e praticar preços mais altos, valorizando, assim, a imagem dos produtos/serviços oferecidos. Se a empresa conseguir trabalhar a marca adequadamente, poderá transformá-la em um ativo valioso, ou seja, em um objeto de negociação (KOTLER e KELLER, 2006, p. 269).

Com os avanços tecnológicos, não existem mais barreiras aos clientes para analisar o que é oferecido pelo mercado, comparar as vantagens e desvantagens e escolher o que mais lhe agrada. Para Mitchell (2007, p. 24-25), o importante para o sucesso de uma empresa é manter o foco no cliente, pois a maneira como ele é tratado é crucial para a sobrevivência do negócio. O pensamento da empresa deve condizer com

suas ações. A forma como todos os setores da empresa, inclusive os parceiros estratégicos, se comprometem em fazer o melhor pelo cliente será determinante para que a marca se torne a preferência do consumidor. Deve estar bem clara para todos os envolvidos no processo de levar um produto ou serviço aos consumidores a razão da existência da empresa, aonde ela deseja chegar e os fatores que podem ser prejudiciais ao desempenho da marca (SCOTT BEDBURY apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 287). O lucro deve ser encarado como consequência de um trabalho bem executado.

A empresa que deseja consolidar e manter uma marca digna da fidelidade dos clientes deve conhecer profundamente o que eles desejam e suas expectativas (MITCHELL, 2007, p. 25). É possível dizer que um erro grave cometido pelas organizações é a tentativa de atender aos mais diversos segmentos igualmente. Como cada grupo tem suas preferências e particularidades, definir o público-alvo é o primeiro passo na busca da fidelização dos clientes (KOTLER, 2009, p. 161). Por esse motivo, o momento para expandir o negócio também é um assunto que deve ser estudado com cautela. Nem sempre ampliar a gama de produtos ou mercados a serem atendidos pode ser uma boa estratégia, pois a empresa pode perder o foco e se esquecer do principal motivo de sua existência, sua missão (SCOTT BEDBURY apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 287).

A qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada à teoria de definição do público-alvo, à criação de valor para os clientes, à razão de existir da empresa e onde ela deseja chegar. A diferenciação é a capacidade de uma empresa de se destacar das demais, e isso implica contratação de funcionários qualificados, treinamento periódico, estudo de viabilidade e implantação de novas tecnologias, escolha adequada dos parceiros estratégicos, como fornecedores e empresas de serviços terceirizados (MITCHELL, 2007). Além disso, é imprescindível fazer a medição, de tempos em tempos, da satisfação do consumidor, para saber se a empresa está atingindo seus objetivos (KOTLER e KELLER, 2006, p. 144). Conhecendo a opinião do consumidor, será possível identificar, em tempo hábil, quais as fragilidades da empresa e, se necessário, aplicar medidas corretivas. Dessa forma, ouvir o cliente significa minimizar gastos e evitar propaganda negativa.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 76-92), além da identificação dos aspectos internos à empresa, também é importante acompanhar as mudanças do macroambiente, isto é, estudar o estilo do novo consumidor; as leis aplicáveis ao tipo de negócio, como a Lei Estadual nº 13.747 (SÃO PAULO, 2009), que obriga os varejistas, inclusive os virtuais, a realizar entregas com horário marcado dentro do Estado de São Paulo; as inovações tecnológicas; e a influência das ações da empresa ao meio ambiente, como o acordo realizado entre a Associação Paulista de Supermercados (Apas) e o governo de São Paulo para o possível abandono da utilização das sacolas plásticas pelos supermercados (MUSARRA, 2011).

3 A UTILIZAÇÃO DO E-COMMERCE COMO CANAL DE VENDA E O PERFIL DO NOVO CONSUMIDOR (E-CONSUMIDOR)

3.1 O uso do *e-commerce* como canal de venda

De acordo com Cobra (2009, p. 410), o comércio eletrônico ou *e-commerce* engloba todos os esforços que possibilitam as transações de compra e venda por meio da *internet*. Um canal de *marketing*, por sua vez, refere-se a um intermediário que contribuirá para a disponibilização do produto e/ou serviço ao consumidor final (KOTLER e KELLER, 2006, p. 464).

Com base nesses conceitos, podemos entender que a loja virtual é um meio de comercialização de produtos e serviços ao consumidor final, ou seja, desempenha o mesmo papel de uma loja física. A diferença é que o cliente escolhe um produto sem a possibilidade de tocá-lo e efetua o pagamento por algo que receberá após um determinado prazo. Isso significa que ele tem de confiar na promessa de entrega feita pela empresa, e este é um dos principais motivos da fragilidade desse tipo de negócio.

A vantagem de se trabalhar com lojas virtuais é que elas ficam abertas vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. O consumidor não precisa se deslocar até a loja para adquirir um produto, além de ter sua privacidade garantida, pois não é necessário o intermédio de um vendedor, por exemplo, para encontrar o que deseja. Dessa forma, as lojas virtuais funcionam como um sistema *self-service*.

Para as empresas, a *internet* trouxe muitas oportunidades e, ao mesmo tempo, uma série de preocupações. Algumas peculiaridades desse canal de venda exigiram dos gestores alguns cuidados, como adotar ferramentas que melhorassem o processo de gestão e que permitissem que tanto a empresa quanto os clientes pudessem acompanhar cada fase da compra/venda em tempo real.

A concorrência aumentou e o alcance das vendas também. Uma loja que antes vendia apenas para consumidores locais e tinha um determinado número de concorrentes, hoje tem condições de atender o Brasil todo e, até mesmo, o mercado mundial, concorrendo com outras empresas que atuam tanto *on-line* quanto em estruturas físicas. Isso fez com que muitas empresas tivessem de repensar suas estratégias, principalmente no que se refere ao pensamento sistêmico, à criatividade e a melhorias de processos (KOTLER, 2009).

Além disso, as empresas devem buscar se destacar por meio do padrão de qualidade oferecido e isso implica em oferecer um *site* de fácil navegação, com segurança e garantia de sigilo dos dados informados, atendimento ao consumidor e serviço de entrega eficientes (COBRA, 2009; ROCHA et al, 2002).

O que mais desaponta um *e-consumidor*, isto é, pessoas que adquirem produtos e serviços via *internet*, é o não recebimento do seu pedido no prazo previsto e saber que seus dados foram divulgados sem sua autorização. São muitas as empresas que não informam de maneira clara que os dados dos clientes são divulgados a terceiros. De acordo com o princípio da transparência, previsto pelo Art. 46 do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), é de responsabilidade das empresas informar aos clientes suas práticas e ter a certeza de que as informações foram compreendidas por eles (BARCELLOS, 2012, p. 110). A observação deste princípio, que é um direito básico do consumidor, é um fator extremamente importante para o sucesso de uma empresa virtual.

O Direito do Consumidor, na roupagem que hoje conhecemos, foi introduzido pela Constituição Federal de 1988. No Art. 5º, Inciso XXXII, da Constituição Federal (BRASIL,

1988), onde consta que o Estado é responsável pela defesa do consumidor e que esta proteção é um direito de todo cidadão brasileiro. A Constituição também estabelece que a defesa do consumidor “é um princípio delimitador da ordem econômica” (BARCELLOS, 2012, p. 13), o que significa que o Estado visa promover a proteção do ciclo econômico, que inicia com a produção e se estende até a entrega do produto ao consumidor final. O consumo é a base que mantém esse ciclo em perfeito funcionamento (FIGUEIREDO apud BARCELLOS, 2012, p. 16).

No Art. 48 do título “Ato das Disposições Constitucionais Transitórias” da Constituição Federal (BRASIL, 1988), é prevista a criação de um código de proteção aos consumidores. O Código de Defesa do Consumidor criado em 1990, por meio da Lei Federal nº 8.078, tem a finalidade de equilibrar as relações de consumo. Nele são abordados os direitos básicos dos consumidores, visando à proteção de sua integridade física e moral, à transparência nas informações prestadas pelos fornecedores e à garantia de recebimento do produto ou serviço adquirido de acordo com o que foi prometido ou ressarcimento dos valores pagos. São tratados assuntos como a proteção contra práticas abusivas e propaganda enganosa, as responsabilidades dos fornecedores e as penalidades aplicáveis, além da criação do órgão de defesa do consumidor – o Procon.

Como exemplo específico para o tema deste estudo, o Art. 49 do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990) traz a possibilidade de o cliente se arrepender da compra (sem a necessidade de especificar o motivo) em até sete dias após receber o produto adquirido fora de estabelecimento comercial, o que se aplica claramente ao ramo do varejo virtual.

A loja virtual responde solidariamente por qualquer vício (de qualidade ou quantidade) que um produto venha a apresentar, e se o problema não for resolvido em até trinta dias, o cliente tem o direito de solicitar a troca do produto ou o ressarcimento dos valores pagos (BRASIL, 1990, Art. 18, § 1º, Incisos I e II, do Código de Defesa do Consumidor), uma vez que ele o escolhe sem a possibilidade de tocá-lo. O mesmo ocorre se o produto sofrer algum dano no processo de transporte. Por isso o consumidor deve sempre observar as políticas de troca disponibilizadas na loja virtual.

Além disso, de acordo com o princípio da responsabilidade civil (BARCELLOS, 2012, p. 68), a empresa tem o dever de indenizar o consumidor caso qualquer atitude venha lhe causar algum dano (financeiro ou moral), como a não entrega de um pedido que já foi pago, a recusa de troca de produto com defeito ou a disponibilização de algo que possa colocar sua saúde e segurança em risco.

Ainda que a utilização do *e-commerce* como canal de vendas tenha trazido inúmeras vantagens e economias para as empresas devido ao baixo custo de operacionalização, trouxe também um nível maior de exigência por parte dos consumidores, que dão prioridade para quem pensa no seu total bem-estar. Uma empresa se torna acessível quando oferece, por exemplo, os serviços de *chat on-line* e atendimento telefônico eficientes, pois os clientes se sentem mais seguros quando têm várias opções de contato, principalmente se este serviço funcionar todos os dias durante vinte e quatro horas (KOTLER, 2009, p. 193).

As mídias sociais¹ também desempenham um papel relevante. Além de servirem como meio de comparação na busca do melhor local de compra, são utilizadas como meio de solução de dúvidas e problemas. Aliás, a empresa que realmente se preocupa com o cliente, oferece inúmeros meios para que ele possa contatá-la, pois um atendimento eficiente gera recomendações, e nas redes sociais isso é bastante visível. Se um cliente gosta de uma marca, por exemplo, ele passa a segui-la (termo utilizado no meio virtual) pelo *Facebook* ou *Twitter*, com o intuito de estar sempre em dia com as novidades. O mesmo ocorre com as reclamações: uma vez que a empresa se preocupe em atendê-las adequadamente, pode transformar algo que poderia ser encarado negativamente em recomendação de compra. Segundo os dados divulgados pelo *E-commerce News* (2011), 34% dos e-consumidores informaram que seguem a página da empresa favorita no *Facebook* e 83% afirmaram que a recomendação de um amigo pelo *Facebook* influenciou sua decisão de compra.

3.2 O perfil do novo consumidor (e-consumidor)

O surgimento das lojas virtuais trouxe um maior desenvolvimento dos consumidores. Hoje eles têm a informação à sua disposição e, independentemente de onde estejam, têm o poder em suas mãos. A tecnologia contribuiu significativamente para a disseminação da informação em tempo real, principalmente com o uso dos celulares. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 10), com a “revolução digital” os consumidores passaram a ter maior poder de compra, maior diversidade de bens e serviços disponíveis, podendo obter informações sobre o que desejarem e comprar o que quiserem de qualquer empresa sem sair de casa ou do trabalho. Além disso, a possibilidade de trocar ideias com outras pessoas foi potencializada com a introdução das mídias sociais. Este é um ponto de preocupação para as empresas atualmente, pois quando a expectativa do consumidor on-line não é atendida, a probabilidade de se espalhar essa frustração para uma gama enorme de conhecidos e desconhecidos se torna muito maior.

Atualmente, a decisão de compra está sendo cada vez mais influenciada por terceiros. Segundo dados disponibilizados pelo InfoMoney (2011) e por Pimentel (2012), 61,4% dos brasileiros utilizam as redes sociais como fonte de pesquisa antes de realizar uma compra e cerca de 48% dos jovens da geração Y (nascidos entre 1980 e 1990) são influenciados por amigos e parentes no momento de optar por uma marca. Vale ressaltar que, em 2010, a geração Y representava 14% da população brasileira, sendo que 43% pertenciam à classe C.

Os jovens da geração Y são extremamente influenciados pela tecnologia e possuem um gasto médio de R\$ 49,00 por semana com produtos ligados à moda, acessórios, higiene e beleza. Se a análise se restringir apenas aos jovens da região

¹ Sites utilizados por pessoas com o intuito de compartilhar ideias e opiniões por meio de textos, imagens, fotos, áudios e vídeos. São exemplos de mídias sociais o Facebook, o Twitter e o YouTube. O Facebook possui uma ferramenta que permite, inclusive, a venda de produtos, o chamado Facebook-Commerce (*E-Commerce.Org*, 2012).

Sudeste, este valor aumenta, em média, para R\$ 54,00 por semana. Essa geração geralmente recebe suporte financeiro dos pais e não se fideliza a uma empresa ou marca com facilidade, o que gera um desafio às empresas que desejam atender esse novo consumidor. O desafio se torna ainda maior quando se pretende atingir os consumidores da geração Z (nascidos entre 1990 e 2000) (TERRA, 2010). Eles são ainda mais volúveis, possuem um maior interesse por produtos e serviços gratuitos disponibilizados na internet (SÁ, 2010) e se preocupam cada vez menos com a qualidade das informações. Segundo Terra (2010), o foco principal desta geração é manter-se conectada nas redes sociais o maior tempo possível.

Os consumidores da geração X (nascidos entre 1960 e 1980), por sua vez, também possuem grande participação no ambiente virtual. Eles buscam liberdade de escolha e produtos de qualidade superior, exigem ter seus direitos atendidos pelas empresas e, ao mesmo tempo em que são individualistas, buscam ter um bom convívio social (SERRANO, 2010).

Segundo o site Direito Legal – Diário Forense (2011), existem diversos meios, seja pela justiça, seja on-line, pelos quais os consumidores podem ser ouvidos. Isso se deu com o surgimento de redes sociais, como o Facebook, o YouTube e os sites especializados em opiniões de consumidores, como o E-bit e o Reclame Aqui. Além disso, os atuais consumidores contam com o atendimento prestado pelo Procon. Eles oferecem atendimento gratuito, visando à divulgação e à proteção dos direitos dos consumidores, e interveem quando uma empresa deixa de prestar um atendimento aceitável aos seus clientes.

De acordo com o relatório Webshoppers da E-bit (2012), em 2011, do total de novos e-consumidores, 61% pertencia à classe C e o gasto médio por compra foi de R\$ 350,00. O maior número de transações é realizado por pessoas de faixa etária entre 24 e 49 anos, que possuem Ensino Superior completo e renda acima de mil reais (E-BIT, 2012).

Entre agosto de 2011 e fevereiro de 2012 houve um crescimento significativo (654%) da participação das lojas que utilizam seus esforços de marketing totalmente voltados para o cliente (WEBSHOPPERS, 2012). Isso significa que os consumidores estão priorizando as empresas que conseguem utilizar ferramentas, como e-mail marketing segmentado e rastreamento dos passos do cliente na loja, para identificar seus desejos e oferecer exatamente o que ele deseja. Hoje, o chamado “marketing comportamental” consegue reverter carrinhos abandonados em pedidos.

Atualmente no Brasil, 32 milhões de pessoas já realizaram pelo menos uma compra on-line, e os produtos mais requisitados ainda são os de maior valor agregado, como eletrodomésticos, informática e eletrônicos. Duas categorias que antes eram pouco vistas nas pesquisas – Saúde, Beleza e Medicamentos; Moda e Acessórios – atingiram a quarta e a quinta posição respectivamente no ranking de produtos mais vendidos em 2011 (WEBSHOPPERS, 2012). Antes, os produtos mais requisitados eram livros, revistas, CDs e DVDs (E-BIT apud COBRA, 2009, p. 411), o que demonstra que os padrões de consumo estão sofrendo mudanças.

4 METODOLOGIA

Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliográfico com base em estudos já existentes, conforme apresentado na tabela 1 a seguir, e utilizados registros de materiais de comunicação de massa, ou seja, análise de materiais provenientes de “jornais, revistas, propagandas, produções literárias ou programas de rádio e televisão” (ACEVEDO e NOHARA, 2009, p. 48-49) com o intuito de compreender os reais impactos da divulgação das atitudes da empresa em mídias de massa.

Tabela 1 Estudos existentes sobre *e-commerce*.

Autor(es)	Ano	Resumo	Contribuição
FORGIONI, Paula A.	2000	O artigo retrata os aspectos jurídicos referentes ao <i>e-commerce</i> .	Aponta que as leis devem ser aperfeiçoadas e faz algumas sugestões de como aplicar a legislação e jurisprudência existente na época nesse tipo de negócio.
KOVACS, Michelle H.; FARIAS, Salomão A. de	2004	O intuito do artigo é identificar os riscos percebidos pelos consumidores que efetuaram ou não uma compra pela <i>internet</i> .	O estudo identificou que o receio de comprar <i>on-line</i> está atrelado a aspectos como segurança das informações e privacidade; insatisfação e possibilidade de arrependimento do que foi adquirido; e possibilidade da mercadoria chegar danificada. Ao grupo dos que nunca efetuaram uma compra <i>on-line</i> , foi incluído o receio de perder a relação interpessoal com o vendedor e a perda da possibilidade de negociação, sugerindo soluções às empresas para contornar esse problema.
SACCOL, Amarolinda I. Costa Zanela	2005	O artigo faz uma análise do Alinhamento Estratégico aplicado ao comércio eletrônico, com base em um estudo de caso das empresas Magazine Luiza e Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica.	Foram encontradas diversas semelhanças no modo como as empresas realizam suas estratégias, que contribuíram para o entendimento da aplicação do conceito de Alinhamento Estratégico.

JOIA, Luiz Antonio; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Barbosa De	2008	O intuito do trabalho era mensurar os aspectos que influenciam uma pessoa a comprar em uma loja virtual.	Foi proposto um modelo que permite identificar os aspectos que influenciam a decisão do cliente em comprar pela <i>internet</i> , com foco no mercado de CDs.
VIEIRA, Valter Afonso	2010	Os autores utilizaram a ferramenta e-S-Qual para estudar a qualidade de serviços com foco no varejo virtual.	Foi identificado que os consumidores levam em consideração a privacidade e a qualidade do <i>site</i> , como principais fatores motivadores de compra. Além disso, destaca-se a importância da empresa cumprir o que prometeu ao cliente (como entregar no prazo e oferecer atendimento por <i>e-mail</i>), passando credibilidade. Bons índices podem resultar em premiação, conferida por órgãos como a E-bit, o que contribui para a transmissão de uma boa imagem da empresa.

Fonte: Própria autora.

Com o intuito de compreender como está o nível de insatisfação dos e-consumidores, foi realizada uma investigação no *site* Reclame Aqui, local de referência na *internet* que permite aos consumidores registrarem sua opinião a respeito das empresas e realizam o intermédio entre organizações e clientes para solucionar os problemas. O foco do estudo foi a empresa Americanas.com, pertencente ao grupo B2W Companhia Global do Varejo, controlado pelas Lojas Americanas S/A. Foi feito um acompanhamento das reclamações do período de 01/01/2011 a 31/03/2012, utilizando a técnica de amostragem não-probabilística por conveniência.

O levantamento das reclamações foi feito da seguinte forma: foi utilizada uma combinação das técnicas de amostragem probabilística, com base no Método de Amostragem Aleatória Simples (AAS), e não-probabilística, baseada na amostragem por julgamento. Devido ao elevado número de reclamações, houve uma dificuldade em realizar a leitura de todas elas. Por esse motivo, foi retirada uma amostra de 5% das reclamações mensais através do Método AAS, de modo que todos os elementos pudessem ter chances iguais de serem escolhidos (MALHOTRA, 2008, p. 330). Inicialmente o sorteio da amostra foi aleatório para evitar que qualquer opinião pessoal pudesse interferir no resultado da pesquisa.

Porém, ao longo da leitura das reclamações, alguns links encontravam-se indisponíveis, gerando a necessidade de escolha de outro elemento para compor a amostra. Por esse motivo houve a necessidade de se aplicar a técnica de amostragem

não-probabilística por julgamento, buscando substituir os elementos indisponíveis por outros de conteúdo semelhante. Todo esse processo foi feito para verificar se as informações obtidas através da mídia de massa possuíam algum fundamento.

Para estudar o comportamento dos grandes magazines virtuais frente ao alto número de reclamações, foi realizado um estudo de caso, de caráter exploratório e descrito, da empresa Americanas.com, que consistiu na observação do que ocorreu no passado da empresa e das medidas que estão sendo adotadas ao longo do tempo, para que fiquem registradas como modelo. Foi incluída também a análise da simulação de um pedido feito em 14/07/2011, com o objetivo de demonstrar alguns aspectos que podem ter elevado o número de reclamações. Também foram utilizados dados secundários, referentes à empresa objeto de estudo, extraídos dos índices, de 2010 a 2012, disponíveis no Reclame Aqui.

5 ESTUDO DE CASO DA AMERICANAS.COM: AS CONSEQUÊNCIAS DAS ATITUDES DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS CONSUMIDORES

A Americanas.com surgiu em 1999 com o intuito de ser a loja favorita dos consumidores (AMERICANAS.COM, 2012a). Este ano foi marcado pela entrada de diversas empresas na *internet*, como o Submarino e o Magazine Luiza. As marcas de sucesso do ambiente físico começavam a expandir seus negócios para o meio virtual.

Em dezembro de 2006, a Americanas.com e o Submarino resolveram unir forças, criando a B2W Companhia Global do Varejo (B2W INC, 2012). Esta união resultou na dominação de mais da metade do varejo virtual do país, algo em torno de 70% do mercado (VIEIRA e FELITTI, 2012). Na época, ambas contavam com 1.500 funcionários, possuíam três centros de distribuição e capacidade para lidar com um milhão de encomendas por mês (AGOSTINI e MEYER, 2011).

O Submarino possuía as vantagens de uma empresa puramente virtual, e, por isso, não se preocupava com outro assunto que não fosse a venda *on-line*. Já a Americanas possuía uma presença forte no ambiente físico, o que contribuiu para a disseminação da marca no meio *on-line*. Trabalhar com um sistema multicanal trouxe a necessidade de se criar estratégias para conciliar os conflitos que viessem a surgir, e isso poderia resultar, algumas vezes, na priorização de um canal sobre o outro (CESAR, 2006).

O fato de a empresa Submarino possuir foco nas vendas *on-line* e ter seu capital negociado integralmente na bolsa de valores fez com ela se tornasse um alvo de grandes empresas interessadas em ampliar sua participação de mercado. Isso seria muito interessante, principalmente para as empresas estrangeiras que tivessem o objetivo de investir no Brasil, como a gigante Amazon.com (CESAR, 2006). Com base nessas informações, é possível supor que a Americanas resolveu se antecipar e garantir uma participação maior se unindo ao Submarino.

No entanto, a Americanas era mais burocrática e visava primeiramente os processos, enquanto o Submarino possuía uma característica mais flexível e tinha o cliente como prioridade absoluta, divergências que geraram um grande choque de cultura entre as duas empresas. Segundo Agostini e Meyer (2011), como a Americanas possuía maior participação na B2W, seu estilo de trabalho começou a prevalecer, e isso resultou na demissão de muitos executivos do Submarino, gerando uma grande perda, visto que a

Americanas buscava, no início, agregar conhecimento sobre os negócios *on-line*. Com o passar do tempo, a B2W foi se esquecendo de sua principal razão de existir: a satisfação dos clientes.

Com o aumento das vendas, a preferência do consumidor por produtos de maior valor agregado, como geladeira e televisores, e a demora da empresa em responder às mudanças sofridas pelo mercado *on-line*, fez com que as entregas ficassem comprometidas. Para o natal, que representa a época de maior volume de vendas para o varejo, o que se esperava era que as grandes empresas se antecipassem criando estratégias que permitissem atender aos clientes de maneira efetiva, já que as lojas virtuais dependem diretamente de tecnologia, logística e distribuição eficientes para atingir seus objetivos. Mas não foi o que aconteceu com a B2W.

Como quase 80% do mercado de *e-commerce* estava concentrado nas mãos de poucos transportadores, o resultado foi o excesso de pedidos a serem transportados e pouca capacidade para realizar o trabalho. Além disso, a empresa exigia muito e pagava pouco. O valor negociado era de 30% a 50% abaixo do valor médio de um frete, e o pagamento era realizado entre 60 e 90 dias após a entrega do pedido, sendo que o praticado pelo mercado era 30 dias. Diante dessa situação, a Transportadora Americana, a empresa australiana TNT e a Rapidão Cometa não tiveram mais interesse em trabalhar com a B2W. A situação piorou quando os Correios alegaram não ter pessoal o suficiente para atender a demanda (AGOSTINI e MEYER, 2011).

Outro fator que contribuiu para o caos foi a adaptação da loja virtual ao novo sistema da nota fiscal eletrônica, que resultou na paralização total dos processos, impossibilitando que os produtos saíssem dos centros de distribuição. Isso ampliou ainda mais os prazos de entrega (AGOSTINI e MEYER, 2011).

A situação tornou-se alarmante no natal de 2010, época em que a empresa teve sérios problemas para atender aos pedidos. Dias e meses se passaram e vários clientes continuavam esperando que seu presente fosse entregue. Isso resultou no maior índice de reclamações registradas pela empresa. As reclamações saltaram de 131 registradas pelo Procon de São Paulo em 2006 para 1.860 registradas por 147 agências do Procon espalhadas pelo país em janeiro de 2011 (AGOSTINI e MEYER, 2011).

O que se seguiu foi uma sucessão de erros:

- falta de preparo dos funcionários para atender às reclamações, resultando na ira dos consumidores;
- falha nos cálculos de estoque, provocando a falta de alguns produtos;
- falta de comunicação entre departamentos e despreparo na administração da logística, resultando no oferecimento de promoções atraentes, porém com estoque insuficiente;
- frete com preços absurdamente baixos, que exigiam uma capacidade de entrega que as transportadoras não possuíam;
- centros de distribuição insuficientes para atender ao aumento da demanda;
- falta de integração entre a loja virtual que é apresentada ao consumidor e os departamentos da empresa, como estoque, financeiro e *call-center*;
- tentativa de driblar os direitos dos consumidores com práticas abusivas.

Foram necessários meses para normalizar a crise enfrentada pela empresa. Em julho de 2011, a situação ainda era bastante complicada. Talvez não fosse esperada tamanha repercussão dos problemas causados por decisões errôneas e os resultados que influenciariam não apenas a imagem das lojas controladas pela B2W (principalmente a Americanas.com, devido ao maior volume de pedidos), mas também seus lucros e o valor de mercado das ações.

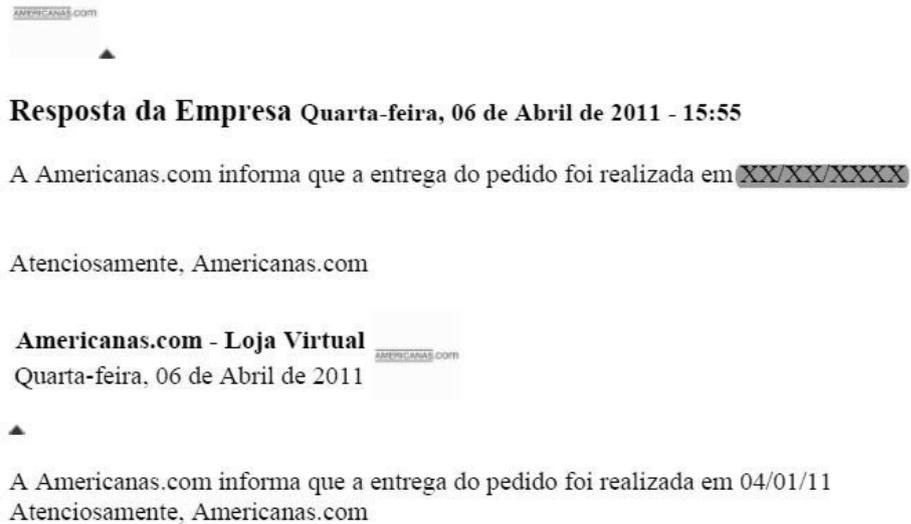
6 RESULTADOS, ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

As atitudes da Americanas.com resultaram em um dos maiores números de reclamações já registrados. Segundo dados extraídos do *site* Reclame Aqui (2012a), no ano de 2010, a Americanas.com teve 10.687 reclamações, 85,2% de problemas solucionados, 5.291 consumidores atribuíram nota média de 3.44 para o atendimento prestado e 52,9% afirmaram que voltariam a comprar na loja. Já em 2011, apesar da nota atribuída ter aumentado um pouco, a empresa foi avaliada por 11.693 consumidores (6.402 a mais do que no ano anterior), sendo que apenas 39,6% afirmaram que voltariam a comprar na loja. Além disso, o número de reclamações aumentou para 25.721 e o número de problemas solucionados reduziu para 78,2%. No *ranking* das empresas com o maior número de reclamações, a empresa ocupava a segunda posição em 27/03/2012 (RECLAME AQUI, 2012b).

A publicação do *site* Globo.com (Extra) em 15/03/2012 (BECK, FALCÃO e GUANDELIN, 2012) confirma esse *ranking*: foram registrados 23.696 casos de reclamações a respeito de atraso na entrega, e, em comparação com outras empresas, como Wal-Mart (6.309 reclamações), Ponto Frio (5.636 reclamações) e Ricardo Eletro (4.174 reclamações), esse número se torna extremamente alarmante. Em notícia publicada pelo *site* Exame.com em 14/03/2012 (REUTERS, 2012), o Procon-SP afirma que a B2W teve um aumento de 180% de reclamações em 2011 (6.233 atendimentos) em relação a 2010 (2.224 atendimentos), e as principais queixas foram atraso nas entregas e dificuldade para trocar produto com defeito.

Outras queixas identificadas pelo estudo foram o pagamento de um produto que não havia no estoque, envio de produto em desacordo com o anunciado pela loja, demora no ressarcimento e deficiência no atendimento e na resolução de problemas. Também foi possível identificar que, no início de 2011, a empresa não se preocupava em atender às reclamações objetivamente. As respostas oferecidas aos clientes no *site* Reclame Aqui dão a impressão de serem padronizadas, apenas com a função de reduzir as estatísticas de não resolução dos casos. Em uma pergunta, o cliente aponta que fez um pedido e que depois de vários dias ainda não havia recebido o produto. A resposta disponibilizada consta na Figura 1 a seguir:

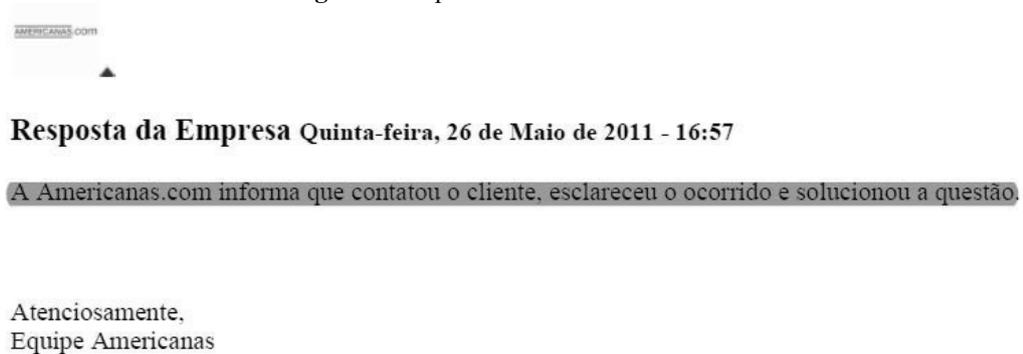
Figura 1 Resposta da Americanas.com.



Fonte: Reclame Aqui (2011a).

No segundo caso, exposto na Figura 2, o cliente parabeniza a Americanas.com pelo excelente atendimento e a resposta oferecida foi a seguinte:

Figura 2 Resposta da Americanas.com.



Fonte: Reclame Aqui (2011b).

Na observação feita com base na simulação de um pedido em 14/07/2011, foi possível ver que as reclamações dos consumidores não eram em vão. O pedido foi pago com cartão de crédito, o que, de acordo com a política da empresa, significa que o prazo de entrega começa a ser contado assim que o pagamento é confirmado (AMERICANAS.COM, 2012b). Após cinco dias da confirmação do pagamento, o pedido ainda se encontrava no setor de separação. Houve um contato por meio do *chat on-line* buscando uma explicação do ocorrido. O atendente informou que faltava apenas a emissão da nota fiscal e que o pedido seria despachado no dia seguinte.

No dia seguinte, foi enviado um *e-mail* informando que faltava um produto no estoque, oferecendo apenas as opções de troca ou de aguardo do recebimento pelo fornecedor (sem previsão de envio), sendo que, de acordo com o Art. 49, Parágrafo único,

do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), a empresa é obrigada a devolver o valor do produto, caso esta seja a opção do cliente. No mesmo dia, a página do produto em questão foi acessada e constava disponibilidade imediata.

Houve diversas tentativas de contato pelo *chat on-line*, e quando se perguntava a respeito do produto em falta, a janela do *chat* era fechada pelo atendente. Após aguardar uma fila de dezoito pessoas para receber atendimento, a atendente justificou que o produto estava em falta e pediu a compreensão pelo erro do *site*, que seria, em algum momento, atualizado. Enquanto isso, o produto continuava disponível, podendo induzir outros consumidores a adquiri-lo, ato que, de acordo com o Art. 37, § 1º do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), é classificado como “publicidade enganosa”. Depois de muita argumentação, a atendente aceitou fazer o estorno do valor, que se concretizaria em dez dias.

Após dois dias, o produto ainda era apresentado com disponibilidade imediata, e, quando colocado no carrinho, nenhuma mensagem de “produto em falta” era apresentada. Foram realizados vários contatos com a empresa para saber o paradeiro do pedido, porém sem sucesso. Faltando três dias para o término do prazo, o pedido chegou, sem qualquer possibilidade de rastreá-lo, pois nenhum dos atendentes sabia informar sua real posição, e na loja virtual constava que ele ainda estava sendo preparado para envio.

A embalagem era totalmente inadequada e um dos produtos destinado à limpeza de ambientes veio com a tampa aberta, causando a perda de quase metade do líquido no processo de transporte. Ainda foi possível constatar que a nota fiscal, enviada junto com os produtos, havia sido emitida em 22/07/2011, oito dias após a confirmação do pagamento.

Após toda essa maratona, o *status* do pedido permanecia parado em “preparado para envio”, e o produto que estava em falta continuava sendo apresentado com disponibilidade imediata. Esse erro foi reparado uma semana após a entrega, e o *link* da nota fiscal eletrônica foi enviado por *e-mail* no dia 30/07/2011. Estes fatos ocorreram somente após o envio de um *e-mail* à Central de Atendimento, alertando a empresa acerca dos problemas encontrados.

Como resultado da avalanche de reclamações que se sucederam ao longo de 2011, em 14/03/2012 o Procon-SP pediu a suspensão das atividades dos *sites* controlados pela B2W, no Estado de São Paulo, por 72 horas (REUTERS, 2012). As atitudes errôneas trouxeram diversos problemas à empresa, como a cobrança de multas e o pagamento de indenizações referentes aos processos judiciais motivados pelo desrespeito aos direitos dos consumidores, que impactaram profundamente seus lucros. A publicidade negativa, espalhada pelas mídias sociais e de massa, resultou na desconfiança dos consumidores e dos investidores.

Segundo notícia publicada pelo *site* G1 em 02/03/2012 (PEREIRA, 2012), a B2W, companhia que controla os *sites* Americanas.com, Submarino e Shoptime, fechou o 4º trimestre de 2011 com prejuízo duas vezes maior que no ano anterior, devido aos problemas enfrentados com logística e prazos de entrega. Isso fica evidente na publicação da *Época Negócios* em 14/03/2012 (VIEIRA e FELITTI, 2012), ao afirmar que em 22/12/2011 os papéis da B2W sofreram queda de 71% e foram cotados a R\$ 8,72. Março

de 2012 encerrou com a menor cotação registrada pelo Ibovespa: R\$ 8,30 (INFOMONEY, 2012).

O poder dos consumidores, principalmente por causa das mídias sociais, fica evidente na reportagem “Empresas em guerra com o consumidor” (AGOSTINI e MEYER, 2011). As autoras mencionam que um vídeo publicado no *YouTube*, por exemplo, pode fazer um erro cometido por uma empresa ficar registrado para sempre, mesmo que o problema já tenha sido solucionado. Isso se comprova com a reportagem exibida pela emissora RBS TV SC (2011), afiliada à Rede Globo, em 22/02/2011, que denunciava o caso em que os consumidores adquiriram um produto da Americanas.com e não conseguiam recebê-lo e muito menos ter o valor da compra estornado. Ao saber da reportagem, a empresa enviou um *e-mail* a esses consumidores com uma proposta de suborno para que o assunto não fosse a público (AGOSTINI e MEYER, 2011; RBS TV SC, 2011). Além de esse escândalo ter sido televisionado, a reportagem se espalhou pela *internet* com publicação nas mais diversas mídias sociais, como o *YouTube* e *blogs*, e também na revista *Exame*, que tem distribuição em grande escala, inclusive pela *web*.

Os repórteres Vieira e Felitti (2012), da revista *Época Negócios*, apresentaram uma hipótese que pode justificar uma grande empresa se comportar dessa forma. Para eles, o grande problema que assombra muitas empresas que se tornam líderes é a miopia em relação às mudanças de mercado. As empresas líderes se acomodam por acharem que já fizeram o suficiente, e quando se dão conta de que a empresa está sendo ultrapassada pelos concorrentes, pode ser tarde demais. Kotler (2009, p. 16) afirma que muitas empresas não conseguem identificar as mudanças de mercado e acabam insistindo em estratégias ultrapassadas.

Enquanto em 2011 o Walmart e a Nova Pontocom (empresa do Grupo Pão de Açúcar) cresceram 30%, a B2W cresceu apenas 4% em um mercado que cresceu 26%. A concorrência avançou, e a situação pode ficar ainda pior a partir de setembro de 2012, data prevista para a inauguração da Amazon.com (maior varejo *on-line* do mundo) no Brasil (GRANDO e OSCAR, 2012).

As medidas tomadas pela B2W para o ano de 2012 foram as seguintes (GRANDO e OSCAR, 2012):

- abertura de três novos centros de distribuição (um inaugurado em novembro de 2011 em Recife, e previsão de construção de um no Rio de Janeiro e outro em Minas Gerais);
- renegociação dos contratos com as transportadoras, sendo contratadas mais seis e outras seis foram substituídas. O contrato, que antes era mensal, foi ampliado para dois anos, com o intuito de criar comprometimento. Semelhante ao modelo utilizado pela livraria Saraiva, o planejamento dos transportes será realizado diretamente com os executivos das transportadoras, e as empresas passaram a receber metas para a qualidade das entregas;
- contratação dos funcionários dos centros de distribuição, que antes eram terceirizados;
- mudanças no SAC. Os níveis hierárquicos foram reduzidos com o intuito de acelerar a resolução de problemas e mais pessoas foram contratadas para

atender o público. A empresa adotou um sistema de atendimento por meio de perguntas frequentes, telefone e *e-mail*, abandonando o *chat on-line*. Pelo que se pôde observar nas redes sociais, a empresa está utilizando suas páginas mais como divulgação de seus produtos e serviços do que para atendimento ao consumidor. No *Facebook* especificamente, é possível observar atitudes ainda tímidas de utilizar esse canal como meio de resolução de problemas;

- realização de reuniões mensais com os executivos da empresa, com o intuito de agilizar a resolução dos problemas;
- como medida para reduzir as reclamações, a empresa teve que dobrar os prazos de entrega, e, para compensar a demora, foi oferecido, em média, 10% de desconto nos produtos, reduzindo, assim, a margem de lucro.

Se as novas medidas serão suficientes para minimizar os efeitos negativos causados pelas decisões anteriores e para tornar a empresa competitiva novamente diante do avanço da concorrência, somente o tempo dirá. Com a adoção das novas estratégias, a empresa está, ao menos, conseguindo minimizar as reclamações. No *ranking* divulgado pelo Reclame Aqui (2012b) em 02/06/2012, a empresa está na quinta posição das mais reclamadas nos últimos 12 meses e na oitava posição das mais reclamadas nos últimos 30 dias.

7 CONCLUSÃO

Esse estudo foi realizado com o intuito de demonstrar de que maneira o consumidor atual e as atitudes de uma empresa podem influenciar a ascensão ou queda de uma marca, principalmente com o surgimento das mídias sociais e de *sites* especializados em reclamações. Também era de interesse compreender se a confiabilidade de todo o varejo virtual poderia ser afetada, caso uma grande empresa, consolidada e de considerável participação de mercado, passasse a negligenciar o atendimento aos seus clientes.

A junção da teoria com a prática do estudo de caso permitiu que se concluísse que o consumidor de hoje está mais informado e não tem receio de exigir seus direitos. Quando uma empresa é líder de mercado, a expectativa dos consumidores é maior, e, portanto, o nível de exigência também é maior. A *Americanas.com* compreendeu, da pior maneira possível, que preço baixo não significa muito se o serviço agregado ao produto vendido é deficiente. O sucesso de uma marca está atrelado ao alinhamento das estratégias da empresa com os desejos e as necessidades dos clientes.

Fica comprovado o poder do novo consumidor. As mídias sociais são uma nova “arma” contra as empresas, que devem buscar utilizá-las a seu favor. Ter uma página em uma rede social, principalmente no *Facebook*, torna-se primordial para a aproximação com o público. Reclamações realizadas nas mídias sociais e em *sites* especializados em reclamações, definitivamente, não devem ser ignoradas. Pelo contrário, devem ser respondidas e solucionadas no menor tempo possível.

A intervenção do Procon nas atividades da B2W demonstrou claramente que a empresa não estava levando seus clientes a sério. Isso resultou em uma repercussão

negativa na mídia, causando a desconfiança dos consumidores e um olhar mais cauteloso dos investidores.

O maior prejuízo de uma gestão ineficiente é a perda de competitividade. Deixando de prestar um atendimento adequado e utilizando atitudes não éticas, a Americanas.com e todo o grupo B2W permitiram que a concorrência avançasse. Além da migração de muitos consumidores para lojas menores, também houve o aumento da participação de grandes lojas, como a Nova Pontocom (Casas Bahia, Ponto Frio e Eletro) e o Magazine Luiza, demonstrando claramente que as atitudes de uma empresa não foram capazes de influenciar as vendas *on-line*, sendo prejudiciais apenas para si mesma.

Dessa forma, quem deseja conquistar espaço e manter-se no mercado nos dias de hoje deve buscar compreender melhor seu cliente e procurar satisfazê-lo adequadamente. Além disso, foi possível verificar que estão ganhando espaço as empresas que praticam o *marketing* de comportamento, conseguindo transformar uma venda, muitas vezes considerada perdida, em receita. Neste trabalho não foi possível realizar um estudo mais aprofundado sobre esse assunto, que vem se demonstrando um grande diferencial e o início de uma nova fase das empresas.com.

Infelizmente o estudo teve algumas limitações, como a dificuldade em encontrar bibliografia especializada na aplicação dos conceitos de marca no *e-commerce*, sendo necessário adaptar conceitos genéricos para essa realidade, e a impossibilidade em se realizar uma entrevista com funcionários e gestores da empresa analisada, o que poderia oferecer informações mais precisas para o estudo de caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2009.

AGOSTINI, Renata; MEYER, Carolina. Empresas em guerra com o consumidor. **Exame**, São Paulo, ed. 991, 26 mai. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0991/noticias/em-guerra-com-o-consumidor>>. Acesso em: 11 ago. 2011.

AMERICANAS.COM. **História**. São Paulo, 2012a. Disponível em: <http://www.americanas.com.br/estatica/sobre-americanas?WT.mc_id=menuFooter-institucional-sobre>. Acesso em: 31 mai. 2012.

AMERICANAS.COM. **Processo de Entrega**. São Paulo, 2012b. Disponível em: <http://atendimento.americanas.com.br/?action=get&element=Answer_centro&qid=236936&match_number=6&qcat=200145>. Acesso em: 31 mai. 2012.

B2W INC. **Institucional – Histórico**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.b2winc.com/institucional/historico>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

BARCELLOS, Carlos Alberto Kastein. **Direito do Consumidor**. Fascículo utilizado no curso de Administração EAD da FHO|Uniararas. Araras: FHO|Uniararas, 2012.

BECK, Marcio; FALCÃO, Jaqueline; GUANDELIN, Leonardo. Cai decisão que suspendia vendas da Americanas.com no Rio. **Globo.com (Extra)**, [S.l.], 15 mar. 2012. Disponível em:

<<http://extra.globo.com/noticias/economia/cai-decisao-que-suspendia-vendas-da-americanascom-no-rio-4317053.html>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 31 mai. 2012.

BRASIL. Lei n. 8.078 de Setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 16 dez. 2011.

CESAR, Ricardo. Submarino e Americanas, os reis do comércio eletrônico. **Exame**, São Paulo, ed. 879, 19 out. 2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0879/noticias/os-reis-do-comercio-eletronico-m0114367>>. Acesso em: 11 ago. 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIREITO LEGAL. Campeões de Reclamações: Submarino, Americanas.Com, Oi, Mercado Livre, Tim, Claro,Vivo, Net E Shoptime – Nunca foi tão fácil reclamar. **Direito Legal – Diário Forense**, São Paulo, 26 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.direitolegal.org/noticias-gerais/nunca-foi-tao-facil-reclamar/>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

E-BIT. Perfil do Consumidor. **E-commerce.org**, [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

E-COMMERCE NEWS. **Comportamento do consumidor na primeira semana de outubro**. [S.l.], 10 out. 2011. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/metricas-noticias/comportamento-do-consumidor-na-primeira-semana-de-outubro>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

E-COMMERCE.ORG. **Facebook-Commerce**. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/facebook-commerce.php>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

FORGIONI, Paula A.. Apontamentos sobre aspectos juridicos do e-commerce. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 4, dez. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400007>.

GRANDO, João Werner; OSCAR, Naiana. Hora de recomeçar na B2W. **Exame**, São Paulo, 02 abr. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1013/noticias/hora-de-recomecar-na-b2w>>. Acesso em: 18 mai. 2012.

INFOMONEY. Redes sociais influenciam decisão de compra dos brasileiros. **Uol Economia**, São Paulo, 30 jun. 2011. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas->

noticias/infomoney/2011/06/30/redes-sociais-influenciam-decisao-de-compra-dos-brasileiros.jhtm>. Acesso em: 24 mai. 2012.

INFOMONEY. Ação da B2W tem queda de 24,55% e lidera perdas de março do Ibovespa. **Uol Economia**, São Paulo, 30 mar. 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2012/03/30/acao-da-b2w-tem-queda-de-2455-e-lidera-perdas-de-marco-do-ibovespa.jhtm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

JOIA, Luiz Antonio; OLIVEIRA, Luiz Cláudio Barbosa De. Criação e teste de um modelo para avaliação de websites de comércio eletrônico. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 1, fev. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000100002>.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOVACS, Michelle H.; FARIAS, Salomão A. de. Dimensões de riscos percebidos nas compras pela internet. **RAE electron.**, São Paulo, v. 3, n. 2, dez. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000200013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482004000200013>.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MITCHELL, Jack. **Abraça seus clientes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

MUSARRA, Fabíola. Supermercados paulistas dizem não às sacolas plásticas. **Revista Planeta**, [S.l], ed. 465, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/revistaplaneta/edicoes/465/artigo221018-1.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

PEREIRA, Vivian (REUTERS). B2W fecha 4º tri com prejuízo duas vezes maior. **G1**, São Paulo, 02 mar. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/03/b2w-fecha-4o-tri-com-prejuizo-duas-vezes-maior.html>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

PIMENTEL, Fabiana. Geração Y: opinião de amigos e parentes influencia na decisão de compra. **InfoMoney**, São Paulo, 20 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/jovens/noticia/2375528-geracao+opinio+amigos+parentes+influencia+decisao+compra>>. Acesso em: 24 maio 2012.

RBS TV SC. Cidadão JA: casal cai numa cilada ao fazer compra pela internet. Santa Catarina, 22 fev. 2011. **Jornal do Almoço** (06:51 min). Disponível em:

<<http://mediacenter.clicrbs.com.br/rbstvsc-player/47/player/167922/cidadao-ja-casal-cai-numa-cilada-ao-fazer-compra-pela-internet-jornal-do-almoco-22-02-2011-1/index.htm>>. Acesso em: 29 dez. 2011.

RECLAME AQUI. **Mercadoria Vendida Pago no Boleto Autorizado no Dia Posterior e 10 Dias Esperando.** São Paulo, 2011a. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/956201/americanas-com-loja-virtual/mercadoria-vendida-pago-no-boleto-autorizado-no-dia-posterior/>>. Acesso em: 29 dez. 2011.

RECLAME AQUI. **Parabéns Americanas.** São Paulo, 2011b. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/1128367/americanas-com-loja-virtual/parabens-americanas/>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

RECLAME AQUI. **Americanas.com - Loja Virtual.** [S.l.], 2012a. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/indices/6446/lojas-americanas-americanas-com-loja-virtual/>>. Acesso no período: de 20 dez. 2011 a 31 mar. 2012.

RECLAME AQUI. **Ranking.** [S.l.], 2012b. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/ranking/>>. Acesso em: 06 jan. 2012, 27 mar. 2012 e 02 jun. 2012.

REUTERS. SP suspende sites da B2W por 72 horas. **Exame**, São Paulo, 14 mar. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/varejo/noticias/sp-suspende-sites-da-b2w-por-72-horas-3>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

ROCHA, Rudimar Antunes da et al. A internet e a reinvenção do mundo dos negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_0515.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2011.

SÁ, Sylvia de. Consumidor Z: quem são os consumidores do futuro. **Exame**, São Paulo, 14 set. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/geracao-z-quem-sao-consumidores-futuro-596163>>. Acesso em: 17 jun. 2012.

SACCOL, Amarolinda I. Costa Zanela. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 2, jun. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000200004>.

SÃO PAULO. Lei n. 13.747, 07 de outubro de 2009. Obriga os fornecedores de bens e serviços localizados no Estado de São Paulo a fixar data e turno para a entrega dos produtos ou realização dos serviços aos consumidores, e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**, São Paulo, SP, v. 119, n. 189, p. 01, 08 de outubro de 2009. Seção 1. Disponível em: <http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=/2009/executivo%2520secao%2520i/outubro/08/pag_0001_AGSPN2FPONTTVeFVRM>

1N5DQB138.pdf&pagina=1&data=08/10/2009&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100001>. Acesso em: 15 jun. 2012.

SERRANO, Daniel Portillo. Geração X. **Portal do Marketing**, [S.l.], 28 jun. 2010. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm>. Acesso em: 20 jun. 2012.

TERRA, Thiago. Consumidor Y: quem é, quanto gasta e o que pensa. **Exame**, São Paulo, 09 nov. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/consumidor-y-quem-e-quanto-gasta-e-o-que-pensa>>. Acesso em: 31 maio 2012.

VIEIRA, André; FELITTI, Guilherme. Em busca de um clique. **Época Negócios**, [S.l.], 14 mar. 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/03/em-busca-de-um-clique.html>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

VIEIRA, Valter Afonso. Mensuração da qualidade de serviço no varejo eletrônico e seu impacto sobre as intenções comportamentais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 50, n. 2, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200006>.

WEBSHOPPERS. **E-bit Empresas**, [S.l.], ed. 25, 2012. Semestral. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br/web-shoppers.asp>>. Acesso em: 27 mar. 2012.